



Munich Personal RePEc Archive

Internationalization strategies: from local clusters to extended networks

Musso, Fabio

University of Urbino "Carlo Bo"

2006

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/31118/>

MPRA Paper No. 31118, posted 25. May 2011 / 21:35

Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese

FABIO MUSSO*

Abstract

L'articolo analizza le condizioni di competitività delle imprese distrettuali italiane, individuando i limiti al loro sviluppo di fronte ai mutamenti dello scenario economico internazionale, con l'obiettivo di delineare le strategie adottabili. Tali strategie possono valorizzare i legami distrettuali a favore di un ruolo di coordinamento di filiere internazionalizzate, nelle quali il distretto può mantenere al suo interno le funzioni chiave e a maggior valore aggiunto. Inoltre, vengono individuate le esigenze di supporto esterno alle imprese, secondo priorità equilibrate fra medie imprese, per il ruolo trainante da esse svolto, e piccole e piccolissime imprese, che devono evolvere per non frenare i network di cui sono parte.

Key words: internazionalizzazione, strategie, distretti industriali, PMI.

The paper focuses on internationalization strategies to be adopted by industrial district firms facing the deep change related to the world wide market opening process. Critical factors and threats are pointed out, in order to identify developing strategies that can enforce a co-ordination role of districts firms within internationalized supply chains and distribution channels.

Moreover, policy intervention areas are identified to address firms' choices towards consistent directions in order to strengthen their competitiveness and the overall efficiency of the local system, both in its internal and external networks.

Key words: internationalization, strategies, industrial districts, SMEs.

1. Premessa

I processi di internazionalizzazione delle imprese in Italia presentano caratteri di forte specificità, dovuti soprattutto alla prevalenza di piccole e medie imprese (PMI) e all'influenza esercitata dai distretti industriali in cui esse si inseriscono. Si tratta di un modello di sviluppo certamente in antitesi rispetto a quelli centrati sulla funzione primaria e trainante delle grandi multinazionali. Nonostante questo, e nonostante i limiti derivanti dalla carenza di risorse (finanziarie, organizzative, culturali), la

* Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo".

e-mail: musso@econ.uniurb.it

capacità delle imprese di sostenere il confronto competitivo sui mercati internazionali non è in passato venuta meno, grazie anche al ruolo svolto dai distretti industriali, la cui appartenenza ha potuto in buona parte compensare i limiti individuali (soprattutto in relazione alle dimensioni di scala conseguibili e alla capacità di investimento per l'innovazione) e, nello stesso tempo, ha permesso di amplificare i fattori di successo delle singole imprese, prevalentemente in termini di trasferimento di conoscenze, dinamismo e capacità di rapido adattamento ai cambiamenti dei mercati.

Tale condizione si è verificata più agevolmente nei settori maggiormente sensibili alle componenti di flessibilità e nei quali minore, viceversa, risulta il peso degli investimenti in ricerca e sviluppo. Tipicamente, i settori tradizionali, a minor contenuto tecnologico e maggiormente caratterizzati da rapidi cambiamenti della domanda sono quelli in cui meglio è stato espresso il potenziale delle PMI nazionali.

I cambiamenti nello scenario competitivo degli ultimi anni stanno tuttavia modificando radicalmente i termini del confronto e richiedono che siano verificate le condizioni di successo finora ritenute valide, fra cui la funzione svolta dai distretti. Alla luce di tale prospettiva, occorre riconsiderare i modelli strategici adottati dalle imprese in passato e riflettere su quali nuovi assetti esse dovranno costruire le strategie in futuro.

Obiettivo di questo lavoro è quello di focalizzare l'attenzione sui cambiamenti intervenuti, sia in merito ai fattori critici di successo per le imprese, sia in relazione alle opzioni strategiche in grado di preservarne e rafforzarne la capacità competitiva. Tale ottica, funzionale a una visione complessiva della caratterizzazione dei distretti e delle condizioni di competitività in cui si muovono le singole unità al loro interno, permette di evidenziare i vincoli e le potenzialità attualmente esistenti per la formulazione delle strategie. Da essa può inoltre essere tratto un riferimento per individuare possibili fronti di stimolo e sostegno alle imprese, a partire dai limiti da esse dimostrati nell'azione individuale in campo internazionale.

2. Distretti industriali e internazionalizzazione delle imprese

L'appartenenza ai distretti industriali va considerata un fattore in grado di influenzare notevolmente i processi di internazionalizzazione delle imprese minori. Le condizioni che hanno permesso alle imprese di numerosi settori dell'industria manifatturiera italiana di affermarsi nello scenario internazionale, infatti, non possono essere pienamente comprese se non tenendo conto del loro inserimento in contesti distrettuali, e del ruolo da questi svolto a favore dei processi di carattere industriale ma anche di quelli commerciali, legati al rapporto con i mercati di destinazione e i relativi canali distributivi.

Un possibile riferimento per interpretare correttamente il fenomeno richiede che siano considerate sia le teorie che descrivono i processi di internazionalizzazione delle imprese, e in particolare quelle di minori dimensioni, sia quelle che

sottolineano l'importanza dei legami reticolari nel determinare le condizioni di espansione verso l'estero.

In relazione al primo aspetto, vale la pena richiamare quattro principali prospettive di analisi che, nel susseguirsi dei modelli interpretativi emersi nel tempo, tendono a riconoscere in misura crescente le potenzialità di apertura internazionale delle imprese minori:

- la prospettiva economica;
- la prospettiva del gradualismo;
- la prospettiva di rete;
- la prospettiva Born Global.

La *prospettiva economica* comprende a sua volta tre fondamentali approcci all'internazionalizzazione: l'approccio del vantaggio monopolistico, per il quale i più importanti contributi provengono da Hymer (1974), l'approccio di localizzazione, all'interno del quale si rinviene il modello del ciclo di vita del prodotto di Vernon (1979), l'approccio di internalizzazione, introdotto da Buckley e Casson (1976). Dall'integrazione di questi approcci scaturisce il paradigma eclettico di Dunning (1980).

Le verifiche empiriche finalizzate a comprendere l'applicabilità alle PMI di tali modelli (Benevolo, 1998; Album, Strandskov, Duerre, 1994) hanno segnalato come l'espansione commerciale rappresenti nella maggior parte dei casi lo stimolo principale all'internazionalizzazione, mettendo in evidenza la limitatezza di risorse quale vincolo per realizzare adeguati livelli di controllo sulla presenza all'estero.

La *prospettiva del gradualismo* tiene conto di come le precedenti elaborazioni teoriche abbiano risentito di un pregiudizio di natura dimensionale e culturale, tale da spostare l'attenzione verso il modello della grande impresa e verso la configurazione che questa andava esprimendo nella propria presenza internazionale (Zucchella, Maccarini, 1999). Ne è seguita l'attribuzione, alla piccola impresa, di un atteggiamento etnocentrico in cui le esportazioni divengono un elemento occasionale e residuale della sua attività e si indirizzano per lo più verso i mercati geograficamente e culturalmente più prossimi. Con il gradualismo (Johanson, Vahlne, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980; Reid, 1983) si identifica un approccio incrementale delle imprese ai mercati esteri, non tanto e solo in relazione all'ampiezza geografica del raggio di azione, quanto in termini di coinvolgimento organizzativo, strategico e finanziario. Secondo questa impostazione, la crescita internazionale accompagna la crescita dimensionale dell'impresa e si manifesta come un percorso sequenziale che parte dalle esportazioni indirette per arrivare agli investimenti diretti.

Il principale merito delle teorie gradualistiche è quello di aver sottolineato l'importanza dell'esperienza e della conoscenza come base di ogni processo di internazionalizzazione. Tuttavia, diversi studi hanno messo in discussione la validità di tali modelli, segnalando possibili comportamenti diversi, rispetto alla logica incrementale, nei vari stadi di internazionalizzazione (Dalli, 1995; Bell, 1995) e richiamando la possibilità che si manifestino comportamenti per salti (Lindqvist,

1991). Anche l'appartenenza ai distretti industriali si rivela un fattore in grado di alterare la logica incrementale, nel momento in cui il comportamento innovativo di alcune imprese attiva processi imitativi all'interno del distretto, basati sulla circolazione delle informazioni, che alimentano comportamenti diffusi indipendenti dall'esperienza fino a quel momento acquisita (Bonaccorsi, 1987).

Gli sviluppi dei rapporti internazionali degli ultimi decenni hanno contribuito a stimolare radicali revisioni delle teorie gradualistiche, lasciando spazio per i successivi approcci.

La *prospettiva reticolare* (Johanson e Mattson, 1988) interpreta i mercati come reti di relazioni fra imprese. Partendo dal presupposto che le imprese, per operare, necessitano di informazioni e conoscenze, nonché di poter accedere a diversi tipi di risorse distribuite fra i vari nodi del network, viene così spiegato lo sviluppo di relazioni di lungo termine che rendono possibile all'impresa l'accesso a tali risorse, ed esercitare su di esse forme più o meno intense di controllo¹.

Anche questo modello percepisce la mancanza di risorse e conoscenza come un vincolo chiave nei primi stadi di apertura internazionale e propone un approccio graduale, soprattutto per le piccole imprese che hanno scarsa conoscenza dei mercati esteri. Dei modelli a stadi, però, supera l'eccessivo determinismo riconoscendo che l'impresa, nella sua internazionalizzazione, non segue stadi univocamente determinati sotto il profilo organizzativo e strategico (Grandinetti, Rullani, 1992).

La *prospettiva "Born Global"* rafforza le osservazioni critiche mosse ai modelli caratterizzati da visione deterministica del carattere di sequenzialità dello sviluppo internazionale, sottolineando come non necessariamente le imprese adottino approcci organizzativi coerenti con il loro grado di internazionalizzazione, né attraversino tutti i vari stadi del processo (Knight, Cavusgil, 1996). Soprattutto negli ultimi decenni, la dimensione non risulta più in grado di impedire a una piccola impresa di impegnarsi con successo nei mercati internazionali (Calof, 1993; Zucchella, 2002) e sono anzi crescenti i casi di imprese capaci di procedere con modalità di internazionalizzazione diverse dall'esportazione fin dal loro approccio con i mercati esteri, così come sono numerose le imprese che possono essere internazionali fin dall'inizio della loro presenza nel mercato (Oviatt, McDougall, 1994).

Gli approcci teorici fin qui menzionati, e la loro adeguatezza nell'interpretare i processi di internazionalizzazione delle PMI, vanno considerati tenendo conto dell'influenza esercitata dalla variabile distrettuale, quale fattore in grado di modificare le condizioni di apertura internazionale delle imprese. Del distretto è riconosciuta la capacità di farsi *promotore e mediatore sul piano internazionale dei valori e dei vantaggi competitivi locali* (Becattini e Rullani, 1993; Grandinetti e Rullani, 1996). Il distretto afferma, cioè, il proprio ruolo come tessuto indispensabile

¹ Secondo tale prospettiva lo sviluppo internazionale dell'impresa può aver luogo in tre maniere diverse: con la *penetrazione*, rafforzando le posizioni nelle reti in cui l'impresa è già esistente, l'*estensione internazionale*, stabilendo posizioni in nuove reti nazionali, l'*integrazione internazionale*, aumentando il coordinamento fra le posizioni dell'impresa nelle diverse reti nazionali.

allo sviluppo dell'impresa minore anche nel contesto di mercato allargato, dove la piccola dimensione si evidenzia particolarmente fragile.

Le imprese distrettuali, protagoniste di catene di fornitura interne e variamente collegate con l'ambiente di appartenenza, sostengono in effetti un doppio fronte di relazioni: quelle interne, verso i partner di filiere che modificano in continuazione i loro connotati, e quelle esterne, verso il trade e il mercato esterno, fra cui i mercati esteri. Due sistemi che devono necessariamente diventare complementari se si vogliono sfruttarne le potenzialità.

Nel momento in cui le imprese, prevalentemente le capofila, si internazionalizzano, deve corrispondere una dimensione internazionale del distretto nel suo insieme. Processo che si rivela non meno problematico di quello delle singole imprese, e che è ormai manifesto in tutti i distretti italiani. L'internazionalizzazione delle imprese distrettuali, indipendentemente dal fatto che riguardi le fasi a monte o a valle della catena del valore, *richiede che il sistema di relazioni in cui è inserita l'impresa sia in grado di assecondare e accompagnare tale processo*. In questi casi le potenzialità della singola impresa vengono sfruttate appieno solo quando si crea una forte integrazione con l'intero sistema. Il fenomeno assume in tal senso un carattere di realtà «significativamente ordinata» (Pepe, 2000), dove le parti vengono identificate in funzione del disegno complessivo e delle loro connessioni. Le fisionomie e le strutture dei soggetti non sono considerate le caratteristiche fondamentali, ma la conseguenza della natura dinamica e della fondamentale interconnessione del tutto. Si può parlare a questo proposito di un *effetto di risonanza*², del quale occorre tenere conto per analizzare il comportamento dei singoli soggetti e dell'intero sistema.

La rete, tuttavia, non è solamente funzionale all'articolazione della struttura e al modo in cui questa si organizza, ma è anche riferimento essenziale per l'analisi strategica: nella rete si crea qualcosa secondo una logica (spontanea, pianificata da un leader, oppure frutto di concertazione fra i vari soggetti che ad essa appartengono) che può essere letta come il dinamismo e quindi il divenire della rete stessa (Pepe, 2000); la rete finisce dove finiscono le relazioni che coinvolgono individui legati da comuni obiettivi e dalla stessa "energia" complessiva (Golinelli 2000).

3. Caratteri salienti dei processi di internazionalizzazione e condizioni di competitività delle imprese distrettuali italiane

I tratti distintivi dei processi di internazionalizzazione che hanno riguardato le imprese distrettuali possono essere sintetizzati in alcuni punti, di seguito descritti.

² La risonanza viene definita come «lo sviluppo ideale della consonanza. Si tratta di una condivisione accompagnata da appartenenza e sintonia, un progressivo attenuarsi dei confini strutturali per effetto di un grado massimo di apertura, con raggiungimento, in termini di qualità del rapporto, di livelli sempre maggiori di fiducia e condivisione di orientamenti e prospettive tra i sistemi interagenti» (Golinelli, 2000, pp. 180-1).

Il primo e più evidente carattere è quello di un'*internazionalizzazione centrata sull'export*, con una limitata propensione agli investimenti diretti. Laddove si manifestano scelte di internazionalizzazione diverse da quelle di tipo commerciale, queste riguardano in prevalenza il ricorso a soggetti esterni, con lo sviluppo di rapporti di fornitura e subfornitura a livello internazionale, mentre minori sono le scelte di delocalizzazione di unità aziendali³. Negli anni più recenti, tuttavia, questo carattere sta attenuandosi, e sono sempre più frequenti i casi di imprese che riescono a intraprendere investimenti diretti o a stringere accordi con partner esteri (Zucchella, Maccarini, 1999; Lipparini, 2002). È stato richiamato, a questo proposito, il contributo fornito dal sistema industriale italiano nel favorire la transizione da una fase di *mondializzazione elitaria* dell'economia, affidata a grandi organizzazioni multinazionali, a una fase nuova, di *globalità diffusa* (Grandinetti, Rullani, 1992). Non va però trascurato il fatto che questo è avvenuto in maniera significativa soprattutto in alcune regioni di Italia, in particolare quelle del Nord-Est, e che, soprattutto, le imprese coinvolte sono state per lo più di medie dimensioni, mentre quelle piccole hanno incontrato, e incontrano tuttora, grosse difficoltà a discostarsi da un piano solamente "commerciale" dell'internazionalizzazione, sia per quanto riguarda le fasi a valle che quelle a monte della catena del valore.

Un altro tratto distintivo dei processi di internazionalizzazione delle PMI nazionali è dato da un *approccio seriale ai mercati esteri* (Zucchella, 2001) basato su strategie di nicchia o di flessibilità. Tale approccio comprende una simultanea espansione nei mercati internazionali, criteri di scelta dei Paesi esteri che prescindono dalla prossimità, sia fisico/geografica che culturale (Johanson, Vahlne, 1977), una propensione ad assumere un orientamento globale fin dai primi anni di vita dell'impresa. Le determinanti di questo approccio sono individuabili in due principali impostazioni strategiche seguite dall'impresa: una strategia di nicchia attraverso la specializzazione dell'offerta, tale da permettere il presidio di segmenti di mercato circoscritti ma trasversali su un piano geografico (talvolta può anche essere una specializzazione per canale, andando a presidiare tipologie interstiziali o di difficile approccio); oppure una strategia basata sulla flessibilità, sfruttando la capacità dell'impresa di rispondere rapidamente alle dinamiche dei mercati internazionali, svolgendo non di rado un ruolo anticipatore o esplorativo su mercati emergenti e "di frontiera" (Musso, 2003).

Entrambe queste strategie, tuttavia, si fondano sul presupposto che l'impresa adotti modalità di ingresso nei mercati esteri poco impegnative, tali da permettere la moltiplicazione dei Paesi di destinazione o una loro accentuata variabilità pur non disponendo di ingenti risorse finanziarie, organizzative e umane. Tipicamente,

³ Tale atteggiamento è in buona parte imputabile a limiti tipicamente presenti nelle imprese minori, riconducibili alla *liability of foreignness* (Hymer, 1976), ossia la difficoltà ad adattare le conoscenze e le capacità sviluppate nel mercato domestico per operare in nuovi mercati internazionali, e la *liability of newness* (Stinchcombe, 1965), riguardante la difficoltà dell'entrata in un nuovo mercato, specialmente se con una presenza diretta, assimilabile in termini di incertezze e rischi alla costituzione di una nuova impresa, assegnando quindi alla decisione di internazionalizzazione un carattere "imprenditoriale".

l'approccio seguito in questi casi è indiretto, attraverso un ampio ricorso a intermediari la cui presenza, però, limita le possibilità di controllo dei mercati. Tutto ciò si traduce in un vissuto caratterizzato da precarietà ed elevato *turnover* dei Paesi di destinazione. L'attitudine a sostenere rapporti con mercati di frontiera, caratterizzati da scenari competitivi e ambientali più complessi, può allora diventare, invece che elemento di forza, un fattore di debolezza strategica se impedisce di attivare processi di sviluppo stabili in ciascun mercato in cui l'impresa si affaccia. In tal senso, l'accentuata versatilità delle imprese espone a maggiori rischi e allontana da occasioni di apprendimento legate a esperienze durature in contesti più consolidati ed evoluti, a partire dai mercati europei e quelli dei Paesi maggiormente sviluppati.

Numerose ricerche hanno posto in evidenza come l'approccio seriale ai mercati esteri sia fortemente legato all'appartenenza ai distretti (Brown, Bell, 2001; Storper, 1992), in seguito all'influenza dei network locali, del capitale sociale e dei circuiti informativi locali che nell'insieme permettono di fare emergere una sorta di orientamento collettivo internazionale (Brusco, 1989, Bursi, 1989).

Tale aspetto introduce a un altro dei caratteri dei processi di internazionalizzazione delle PMI italiane, ossia quello derivante dalla capacità di sfruttare le *economie distrettuali* sia interne ai distretti, a favore di specializzazione e flessibilità dell'offerta, sia esterne, per ciò che riguarda i rapporti di mercato, e in particolare quelli con i protagonisti dei circuiti commerciali, che in molti casi costituiscono il vero mercato di riferimento per le imprese minori. Si parla in questi casi di economie distrettuali "di canale" (Musso, 2000), che si esprimono attraverso la maggiore visibilità offerta dal distretto, unitamente alla circolazione delle informazioni e delle esperienze, tali da permettere alle imprese di cogliere maggiori opportunità e ridurre in parte il grado di incertezza nell'azione internazionale.

Ulteriori caratteri dei processi di sviluppo internazionale delle imprese italiane sono ancora più strettamente legati all'appartenenza ai sistemi distrettuali, a partire dalla *capacità di attivare network, ma con legami deboli e con discontinuità fra filiere e canali*. Va infatti ricordato che i distretti costituiscono dei network reversibili (Corò, D'Agostino, 2001) i cui membri vengono di volta in volta coinvolti in progetti di prodotto o mercato, la cui composizione dipende dalle finalità del progetto ma anche dalle prestazioni dei partner. Tale carattere difficilmente si concilia con l'esigenza di pervenire a legami forti e stabili, tali da giustificare investimenti elevati e *relation specific*, necessari non solo al consolidamento delle filiere interne al distretto, ma anche per l'efficienza di quelle esterne, sia a monte, per il coordinamento delle attività delocalizzate e il *global sourcing*, sia a valle, per sostenere rapporti con partner distributivi evoluti, come la grande distribuzione, ormai presente e spesso con una funzione trainante nell'apparato distributivo anche dei mercati emergenti⁴.

⁴ Infatti, le strategie di internazionalizzazione dei maggiori distributori mondiali (Wal Mart, Carrefour, Ikea, ecc.) hanno portato già da diversi anni a introdurre anche nei Paesi emergenti formule commerciali e modelli gestionali moderni, rapidamente imitati dalle imprese locali. Il risultato è che sempre più diffusamente vengono richieste alle imprese

Vi è, peraltro, una componente competitiva presente nei distretti, accentuata dalla velocità di circolazione delle informazioni e dall'elevata trasparenza che ne caratterizza le dinamiche (Grandinetti, Tabacco, 2003). In queste circostanze si innesta non di rado un carattere conflittuale, latente o manifesto, che porta gli imprenditori a vedere con avversione ogni forma di collaborazione con gli altri attori del distretto che non siano direttamente coinvolti nella filiera (Pepe, Musso, 2003), e che finisce per ostacolare le possibili iniziative comuni (centri servizi, consorzi di promozione all'export, piattaforme telematiche o logistiche).

A questo si aggiunge la difficoltà, ricorrente all'interno delle imprese, nel generare continuità fra filiere e canali (Cerruti, Musso, 2004), spesso a causa di impostazioni organizzative e strategiche tendenti a gestire in maniera separata le fasi a valle da quelle a monte della catena del valore, ostacolando gli sviluppi organizzativi tendenti a cercare efficienza e fluidità nei processi informativi e logistici.

Un altro carattere distintivo della presenza internazionale delle piccole e medie imprese distrettuali è relativo a una *capacità innovativa nonostante la piccola dimensione*, che si traduce in una capacità di "fare innovazione senza ricerca" (Gros-Pietro, 2004). La strutturale limitatezza di risorse induce le imprese minori a concentrarsi su applicazioni di avanguardia di conoscenze generate non internamente, facendo cioè ricorso al *leveraging* di competenze tecnologiche da fonti esterne⁵ per valorizzare appieno il proprio potenziale innovativo altrimenti non sfruttabile date le dimensioni ridotte (Arora, Gambardella, 1994).

Un ultimo aspetto che caratterizza la condizione delle imprese minori italiane nello scenario internazionale è dato dall'adozione di *strategie di non crescita*, facilitate anche in questo caso dall'inserimento in contesti distrettuali. Questo carattere, ampiamente diffuso e storicamente favorito, soprattutto a partire dagli anni settanta, dal vantaggio della flessibilità che il tessuto industriale minore riusciva a garantire rispetto alle rigidità della grande impresa, si è tradotto in forme alternative di crescita, in particolare attraverso la proliferazione di imprese (Rullani, 2002) che, sfruttando la circolazione delle informazioni e delle esperienze all'interno dei distretti, ha permesso in molti casi l'inserimento nel mercato in maniera già efficiente fin dalle prime fasi dell'avvio.

4. Cambiamenti di scenario e variabili chiave per la definizione delle

fornitrici elevate capacità organizzative, commerciali, telematiche e logistiche, tali da assicurare processi di approvvigionamento e riapprovvigionamento caratterizzati da elevati livelli di efficienza e sincronismo.

⁵ Tale capacità innovativa si esprime soprattutto su piattaforme di sviluppo dell'innovazione che, con riferimento alla classificazione di Pavitt (1984), riguardano tecnologie per settori *specialized supplier*, in cui l'innovazione, soprattutto di prodotto, deriva da una forte interazione con gli utilizzatori e, in parte, per settori *supplier dominated*, in cui il progresso tecnico viene incorporato con l'acquisto di beni strumentali.

strategie di impresa

Se quelli visti finora sono caratteri distintivi che hanno accompagnato il processo di internazionalizzazione delle imprese minori italiane, occorre chiedersi se alla luce dei mutamenti di scenario che si stanno attualmente manifestando tali caratteri possano ancora costituire un presupposto per partecipare attivamente ai processi di scambio internazionali o se, invece, non contengano potenziali elementi di debolezza.

I mutamenti di maggiore rilievo a cui occorre riferire queste considerazioni sono riconducibili a tre fenomeni, fra loro interrelati: l'emergere di *nuovi protagonisti nella competizione internazionale*, l'accentuarsi dei meccanismi di *divisione internazionale del lavoro*, la *riduzione delle barriere alla comunicazione, alla mobilità e al commercio*.

Con riferimento al primo di questi fenomeni, è sufficiente in questa sede sottolineare come stia modificandosi la tradizionale distinzione fra Paesi possessori di tecnologie e know-how e Paesi in grado di competere sulla base della sola disponibilità di materie prime o del basso costo di manodopera dequalificata. Questo è conseguenza dei caratteri di crescente pluralismo e pervasività del sapere scientifico e tecnologico, che stanno facilitando la diffusione della tecnologia a livello internazionale. Ne deriva un quadro della concorrenza con nuovi competitori che non si limitano a presidiare le fasi povere della catena del valore e che seguono orientamenti indirizzati all'arricchimento delle competenze e all'affermazione di livelli crescenti di specializzazione.

Per le PMI, la "fuga verso l'alto", ossia la difesa del vantaggio competitivo attraverso riposizionamenti (puntando sulla qualità, l'innovazione, il marchio) e circoscrivendo i segmenti di mercato da presidiare, rischia di scontrarsi con queste dinamiche, per il pericolo che anche i competitori emergenti possano inserirsi nei segmenti qualificati o specialistici, in spazi di mercato che tendono comunque a restringersi per quanto aumenta il livello qualitativo o la specializzazione.

Il secondo fenomeno richiamato, relativo all'accentuarsi della *divisione internazionale del lavoro*, si traduce in una sorta di percorso obbligato per le imprese nel momento in cui la permanenza nel mercato, anche quello interno, è subordinata al ricorso a pratiche di decentramento della produzione o ad acquisti su scala internazionale. L'implicazione, come è noto, è rilevante per i sistemi produttivi distrettuali che vedono gradualmente estratte dal contesto locale delle fasi di lavorazione che diventano oggetto di delocalizzazioni o approvvigionamenti internazionali. Il fenomeno porta ad estendere i limiti geografici del distretto e, tendenzialmente, a sostituire il concetto di confine territoriale/geografico con quello di confine relazionale: un sistema di rapporti che si completa a livello internazionale, ottimizzando di volta in volta le scelte di localizzazione in relazione all'esigenza di vicinanza fisica, da una parte, e alla possibilità/necessità di sfruttare vantaggi comparati, dall'altra.

Il modello che ne deriva finisce per intaccare profondamente i principi a cui il concetto stesso di distretto si riferisce e richiede che da parte delle imprese siano

acquisite condizioni organizzative, culturali e finanziarie tali da permettere loro di assecondare o coordinare processi che, pur con la crescente facilità di comunicazione e spostamento di persone e beni a livello internazionale, implicano livelli di complessità notevolmente superiori di quanto un distretto tradizionale porti a configurare.

Dunque, il problema si pone anche in termini di capacità tecnologica (sul fronte ICT) per consentire all'impresa di organizzare e indirizzare (se leader di filiera/canale) – o di appartenere (assestandoli) a – network basati sulla preminenza della dimensione temporale ed economica su quella geografico/territoriale⁶ nel combinare risorse in grado di esprimere le potenzialità sul doppio fronte velocità-efficienza nell'azione di mercato. L'efficacia che ne consegue viene quindi determinata dal modo in cui l'intero network viene coordinato. Su questi aspetti può essere recuperata una centralità del distretto, che conserva e rafforza al suo interno le competenze necessarie al coordinamento di filiere estese.

Con riferimento infine alla *riduzione delle barriere alla comunicazione, alla mobilità e al commercio*, occorre rilevare che si tratta di condizioni solo parzialmente favorevoli all'affermazione delle PMI nello scenario internazionale. In prima battuta, gioca a favore l'abbattimento dei costi di comunicazione e di trasporto, cosa che ha consentito a molte imprese di affacciarsi sui mercati internazionali e in buona misura anche di operare scelte strategiche che in passato sarebbero state precluse, come la partecipazione a joint ventures e la realizzazione di forme di presenza diretta all'estero. Lo stesso fenomeno delle Born Global è stato in buona parte imputato al miglioramento delle condizioni di accesso ai rapporti internazionali (Knight, Cavusgil, 2004).

D'altra parte, però, si sta manifestando un corrispondente fenomeno che dall'abbattimento dei costi di comunicazione e trasporto è stato facilitato: lo *spostamento del piano della competizione su nuove frontiere di efficienza e velocità*, che richiedono crescenti capacità di sostenere rapporti evoluti attraverso adeguate strutturazioni organizzative, competenze, dotazioni di interfaccia (soprattutto informatico-telematiche e logistiche) in grado di assecondare processi a crescente contenuto di interscambio informativo e di attività condivise, tali da portare alla definizione di vere e proprie strategie comuni da sviluppare lungo l'intera filiera/canale⁷. Le imprese minori stanno mostrando evidenti carenze su questi

⁶ Dando cioè priorità, nelle valutazioni riguardanti l'ampiezza geografica delle filiere, ai vantaggi/svantaggi nella velocità di risposta al mercato, secondo i principi della *time-based competition* (Brondoni, 2001) e alle opportunità derivanti dallo sfruttamento dei vantaggi comparati. Rispetto a questi fattori, il fattore territoriale diventa secondario, e viene privilegiato solo se funzionale ai primi due.

⁷ Questo fenomeno sta portando alcuni settori a modificare profondamente le regole del loro funzionamento. Valga a questo proposito l'esempio di Zara nel mercato del pronto moda, la cui affermazione si è basata anche su una drastica riduzione dei tempi di completamento del ciclo delle collezioni, alterando gli equilibri preesistenti. Per maggiori approfondimenti si rimanda a: Ghemawat, Nueno, 2003.

fronti, che le riportano a una condizione di svantaggio rispetto alle medie e grandi imprese.

Inoltre, va sottolineata un'ulteriore conseguenza dello spostamento della competizione su nuove frontiere di efficienza e velocità: il riemergere dei vincoli spaziali quale fattore che rallenta i processi produttivi e commerciali sviluppati su un piano globale⁸, tale da richiedere un ripensamento delle scelte di delocalizzazione produttiva e di collegarle alle aree di destinazione commerciale dei prodotti.

I cambiamenti di scenario fin qui osservati vanno tenuti in considerazione per verificare quanto le condotte strategiche adottate in passato dalle imprese siano attuali e se le condizioni su cui si è basata la loro competitività siano ancora valide. In questa analisi va comunque evitato il rischio di generalizzazioni e occorre ricordare che quando si parla di imprese distrettuali si fa riferimento a una realtà composita che varia notevolmente in base alle caratteristiche dell'impresa, al settore di appartenenza, ai network con cui essa si relaziona. Anche l'individuazione dei percorsi strategici da adottare va quindi esaminata in relazione alle singole specificità aziendali e distrettuali, che si differenziano seguito all'influenza di alcune principali variabili, di seguito elencate.

- *Dimensione di impresa.* Quando si parla di PMI si fa riferimento a una realtà fortemente eterogenea, con condizioni organizzative, finanziarie, culturali e operative che differiscono radicalmente fra microimprese, piccole e medie imprese⁹.
- *Posizione nella filiera.* Cambia il rapporto col mercato se l'impresa partecipa a filiere interne, svolgendo un ruolo di subfornitura, o se funge da collegamento con l'esterno, in particolare con il mercato di riferimento. È soprattutto nei rapporti a valle la discriminante che determina la diversità di condizione fra chi interagisce col mercato e chi deve assecondarne le dinamiche con un ruolo prevalentemente passivo e con ridotta o ritardata (in alcuni casi nulla) capacità

⁸ In alcuni settori particolarmente soggetti alle dinamiche della domanda, come quelli legati al fattore moda (abbigliamento, calzature, accessori), si stanno già manifestando scelte di riavvicinamento delle attività delocalizzate dall'Esterno Oriente all'Est Europa, per l'esigenza di abbreviare i tempi di completamento del ciclo produttivo-commerciale. In questi casi, tuttavia, la logica delle scelte sottintende un prioritario riferimento ai mercati europei, mentre diverso è il discorso se altre aree (Nord America e Asia) assumono un peso rilevante fra i mercati di destinazione. Le scelte di delocalizzazione produttiva, in sostanza, richiedono di essere impostate anche in riferimento alle scelte di destinazione commerciale.

⁹ La definizione di *piccola e media impresa* fornita dalla Commissione Europea, con raccomandazione del 6 maggio 2003, al fine di aggiornare i criteri di classificazione tenendo conto sia dell'andamento dei prezzi che della produttività, è la seguente: impresa che occupa meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro. Nella categoria delle PMI si definisce *piccola impresa* quella che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro. Si definisce invece *microimpresa* quella che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro.

informativa sui canali e gli utilizzatori finali.

- *Ciclo tecnologico della filiera e caratteristiche del prodotto.* Si tratta di tutte quelle variabili legate al settore di appartenenza: tecnologie, materiali, tipo di divisione del lavoro fra le imprese del distretto, condizioni localizzative di contesto (socio/economico/infrastrutturali), importanza della marca, importanza del servizio, ossia tutte le peculiarità legate al settore, ai prodotti e al mercato a cui si rivolgono, che si ripercuotono sui processi produttivi e di approvvigionamento, così come sulle modalità di sviluppo delle relazioni di canale.
- *Grado di omogeneità/disomogeneità dimensionale (e organizzativa) delle imprese appartenenti al distretto, e loro relativa razionalità strategica.* Tale fattore influisce sulla compattezza del network e quindi sulla possibilità che al suo interno possano essere adottate soluzioni innovative sul fronte logistico e ICT a favore di un crescente livello di efficienza e di velocità dei circuiti che sostengono le *supply chain*, a monte, e i canali distributivi, a valle.
- *Tipo di governo delle relazioni distrettuali.* La capacità dei network distrettuali di evolvere dipende dal livello di accentramento/dispersione dei centri decisionali e dalla qualità dei rapporti di potere¹⁰: leadership forti supportano più facilmente processi di stimolo al cambiamento e ne favoriscono la diffusione.

Per sostenere adeguatamente i processi di sviluppo internazionale, diventa necessario che l'intero network distrettuale, e non solo la singola impresa, siano in grado di assecondare un cambiamento che può portare a configurare un nuovo ruolo del distretto, meno legato alle componenti materiali della catena del valore e maggiormente orientato verso una terziarizzazione delle sue attività. Tale connotazione è compatibile con un'estensione dei confini del distretto su un piano internazionale, senza che questo si debba necessariamente tradurre in un indebolimento del suo ruolo né in una sottrazione di valore. Le variabili sopra descritte si riflettono sul grado di omogeneità e compattezza dei distretti e sul tipo di forze che ne possono governare l'evoluzione: maggiori sono la compattezza e le leadership presenti, maggiore è la possibilità che possano manifestarsi percorsi di sviluppo internazionale orientati al rafforzamento. Viceversa, se tali elementi aggreganti vengono a mancare, tende ad aumentare il rischio che i legami distrettuali possano sgretolarsi e che si veda indebolire l'identità stessa del distretto.

¹⁰ Con riferimento a questo criterio, è utile la classificazione che porta a individuare tre principali tipologie di distretti (Bologna, 1998): a) *distretti indotto*, in cui si trovano solamente una o poche imprese di grandi dimensioni che emergono sulle altre per potere di mercato e leadership tecnologica e commerciale; b) *distretti concorrenziali*, all'interno dei quali esistono numerose imprese capofila, coordinatrici di altrettante filiere distrettuali, che fungono da interfaccia con l'esterno (mercati nazionali e internazionali); c) *distretti polverizzati*, dove operano numerose piccole e piccolissime imprese di dimensioni simili, senza che emerga alcuna realtà produttiva e commerciale dominante.

5. Direzioni strategiche fra nicchie globali, networking e neo-regionalismo

Di fronte a un'economia mondiale fortemente caratterizzata da interdipendenza fra Paesi e con un quadro della competizione ormai ampiamente influenzato dai processi di divisione internazionale del lavoro, le strategie che le PMI, e in particolare quelle appartenenti ai distretti industriali, possono adottare devono mirare a rendere compatibili i caratteri delle imprese con lo scenario che si va delineando, reinterpretando la propria appartenenza ai distretti in funzione del ruolo che i sistemi locali di imprese potranno, e di fatto dovranno, assumere nei prossimi anni per non rischiare di vedere annullate le condizioni di vantaggio che in passato hanno consentito il loro sviluppo. Le direzioni strategiche da seguire dovranno muoversi entro direttrici di fondo la cui precisa configurazione, tuttavia, deriverà dal peso che di volta in volta le variabili chiave precedentemente illustrate assumeranno.

Un prima direzione fa riferimento alle strategie competitive adottabili dalle imprese ed è relativa a *strategie di differenziazione*. Queste, già ampiamente adottate dalle imprese minori, si fondano sui elementi distintivi che possono riguardare le caratteristiche dei prodotti (qualità, innovazione, materiali, marca) ma anche il servizio a essi abbinato. Ciò che deve caratterizzare tale strategia è un approccio di nicchia ma dinamico, ricercando una proiezione globale della nicchia stessa (Zucchella, Maccarini, 1999)¹¹.

Fino agli anni settanta la strategia di nicchia assumeva una valenza strategica marginale e a carattere puramente difensivo, mentre più recentemente ha acquisito piena dignità strategica nel momento in cui si esprime non con una restrizione del campo d'azione dell'impresa a una porzione di mercato meglio presidicabile ma, piuttosto, come scelta di segmenti di mercato frutto di un processo di suddivisione creativa del mercato potenziale. L'azienda non si limita a scegliere fra segmenti dati, ma li crea essa stessa, interpretando in modo originale i parametri di segmentazione del mercato e utilizzando la propria capacità cognitiva per individuare nuove nicchie che altrimenti non sarebbero identificabili. La nicchia di mercato non è quindi frutto, come in passato, di una disaggregazione del mercato generale, ma di

¹¹ Si tratta di scelte che non riguardano nicchie protette (che scaturiscono dall'intento di sfruttare posizioni di protezione normativa) né nicchie interstiziali (finalizzate a occupare i limitati spazi di mercato lasciati liberi dalle grandi imprese). La strategia di nicchia a cui si fa riferimento scaturisce da scelte consapevoli di imprese *rule maker* o *rule breaker*, piuttosto che una scelta difensiva da parte di imprese *rule taker*. Ne consegue un percorso di innovazione coerente con l'emergere di opportunità e minacce legate alla dinamica della competizione globale, da cui emergono nicchie in cui si confrontano imprese di diverse dimensioni e in cui le uniche barriere all'ingresso sono rappresentate dalle competenze distintive che permettono all'impresa di superare il vincolo dimensionale e acquisire vantaggio competitivo. Per maggiori approfondimenti si rinvia a: Zucchella, Maccarini (1999).

un'aggregazione di bisogni e comportamenti omogenei altrimenti dispersi in un contesto globale.

In questo modo l'impresa, focalizzandosi sull'unicità dell'offerta, tende a ridurre il grado di complessità dei mercati internazionali (in termini di conoscenza e controllo del segmento che è stato creato), dell'ambiente competitivo (la logica di *non-price competition* presente all'interno di una nicchia rende circoscritto il numero dei concorrenti e permette anche a una piccola impresa di conseguire un posizione di leadership) e organizzativa (limitandosi a una struttura organizzativa centralizzata per operare su scala globale).

Tuttavia, affinché questa strategia possa sostenersi, occorre seguire un *approccio dinamico alla nicchia*, fondando un vantaggio competitivo permanente sul continuo spostamento del fronte di innovazione/unicità dell'offerta di prodotto/servizio o nell'uso delle leve di marketing.

In questo senso anche la marca assume un valore che va oltre la semplice identificabilità del prodotto o del produttore – difficilmente sostenibile e difendibile (dalla contraffazione) per un'impresa minore – per assumere una funzione di garanzia rispetto alla qualità, alla capacità di servizio dell'impresa (laddove presente o necessaria) o alla capacità di mantenere un'avanguardia stilistica e di design.

Il secondo fronte verso cui orientare le opzioni strategiche è riconducibile alle *strategie di networking*, finalizzate a valorizzare il ruolo di connessione che le imprese distrettuali possono esercitare anche in una prospettiva globale. Tale direzione è già stata intrapresa da imprese distrettuali italiane (Grandinetti, 2001), limitatamente però a quelle di maggiori dimensioni. La prospettiva seguita in questi casi è quella di configurare la *supply chain* su base internazionale con attività che, pur rimanendo parzialmente entro il distretto, vengono integrate con attività produttive delocalizzate (attraverso accordi di subfornitura, *joint venture* o investimenti diretti), insediamenti commerciali nei principali mercati di destinazione e attività di ricerca e sviluppo, progettazione dei prodotti, marketing o servizi finanziari, gestite in collaborazione con partner esterni.

Tale sviluppo viene favorito dalla riduzione degli oneri di transazione e comunicazione, soprattutto grazie alle tecnologie telematiche e all'abbassamento dei costi di trasporto. L'impresa si concentra sullo sviluppo delle competenze su cui maggiormente fonda il suo vantaggio competitivo e da cui maggiormente riesce a trarre valore. Il ruolo del distretto non è destinato ad annullarsi ma serve all'impresa per rafforzare le aree su cui maggiori sono l'esigenza di controllo e la convenienza alla prossimità dei fornitori in *outsourcing*. Lo sfruttamento dei vantaggi localizzativi fra Paese di origine, e in particolare il contesto distrettuale, e le piattaforme globali va quindi combinata assegnando al distretto una funzione baricentrica rispetto a distretti transnazionali (Rugman, Verbeke, 2003).

Questo porta a richiedere nuove specializzazioni all'interno del distretto in sostituzione di quelle tradizionali, con una tendenziale terziarizzazione degli attori presenti: minore peso delle attività manifatturiere e a basso valore aggiunto a favore di altre che traggono beneficio dalla vicinanza fisica e dall'interazione costante con

l'impresa capofila, quali ricerca e sviluppo, innovazione, sviluppo del design, servizi a elevato valore aggiunto sul fronte tecnologico/ICT.

La trasposizione su un piano globale dei meccanismi distrettuali si deve fondare sulla capacità di coordinamento e sulla velocità dei processi decisionali e cognitivi, al fine di non compromettere la dinamicità dell'azione di mercato e allo stesso tempo assicurare un vantaggio di efficienza che sia proporzionalmente superiore rispetto all'onere derivante dalle sopravvenute distanze fisiche. Una funzione chiave è naturalmente svolta dalle tecnologie ICT, quale presupposto tecnico ma anche di impostazione logica del sistema di relazioni che deve costantemente adeguarsi ai cambiamenti della tecnologia e alle opportunità che essa offre. Anche in questo è possibile individuare un ruolo innovativo e di avanguardia attraverso un vantaggio difendibile in chiave dinamica.

Un'ulteriore area di sviluppo delle strategie, che con i precedenti fronti si combina e da/a cui trae/fornisce coordinate di riferimento è quella di un possibile *neo-regionalismo*. La strategia pienamente globale, soprattutto con riferimento alle imprese minori, si deve confrontare con uno dei vincoli precedentemente segnalati a proposito dei cambiamenti di scenario in corso, ossia lo spostamento della competizione su frontiere più avanzate di efficienza e velocità e il conseguente riemergere della distanza fisica quale fattore in grado di rallentare lo svolgimento dei processi produttivi e commerciali.

Tenendo conto di questa variabile, e in base a come il suo peso di manifesta, per le imprese minori una piena strategia globale può essere espressa con difficoltà, mentre appaiono più adeguate strategie definibili *semi-multi-domestiche*: focalizzate su macroaree rispetto alle quali guardare come bacini su cui ricostruire catene del valore internazionalizzate, tenendo però conto del mercato di riferimento, che deve essere ravvicinato a tali aree. In questo modo si privilegiano le prossimità (quanto meno continentali) e si favoriscono i processi più sensibili a variabili quali rapidità di interazione e vicinanza sia fisica che culturale dei soggetti coinvolti. Un apparente parziale ritorno al passato, ma in realtà un'evoluzione rispetto alle logiche pienamente globalizzanti che in alcuni casi si traducono in potenziali inefficienze, dilatazioni nei tempi e, per le imprese minori, maggiori difficoltà organizzative e di coordinamento.

Le tre direzioni strategiche segnalate (strategie di differenziazione, networking e neo-regionalismo) sono subordinate, nella loro possibilità di realizzarsi, alla presenza di alcuni fattori critici rilevabili nelle imprese minori, che si ripercuotono sullo sviluppo del *global sourcing*, dell'innovazione e dell'internazionalizzazione dei mercati. Tali fattori critici sono:

- il limite dimensionale,
- l'esigenza di maggiore radicamento a livello internazionale,
- l'esigenza di sviluppo di capacità logistiche e ICT.

Limite dimensionale

La piccola dimensione si scontra con l'esigenza di sostenere uno sviluppo internazionale dell'impresa e una visione globale del sistema del valore a cui essa

appartiene. L'ipotesi secondo cui la piccola dimensione, e il vantaggio di velocità/flessibilità che ne deriva, possa vantaggiosamente compensare la mancanza di dimensioni di scala per l'innovazione, l'efficienza e l'accesso alle fonti finanziarie, si rivela debole tenendo conto della necessità, che è innanzitutto organizzativa, di assecondare processi caratterizzati da un moltiplicarsi dei fronti da sostenere e nei quali l'esigenza di ottimizzare l'impiego delle risorse diventa condizione indispensabile per la permanenza nel mercato. Su tali aspetti la media impresa è in condizioni di adeguarsi e avvantaggiarsi, mentre la piccola e la microimpresa, individualmente e come parte di un sistema produttivo locale (che dalla loro presenza viene condizionato), si trovano fortemente limitate¹².

Nei distretti si rileva un ritardo organizzativo, culturale e nella dotazione ICT che non di rado riguarda anche le stesse imprese leader (Cerruti, Musso, 2004), le quali risentono di un ulteriore e più accentuato ritardo delle restanti imprese del distretto, per cui risultano particolarmente difficoltosi i tentativi di pervenire a maggiori livelli di integrazione dei flussi informativi quale presupposto per sviluppare delle *supply chain* integrate su un piano internazionale. Il fatto che le stesse maggiori imprese, leader di filiere distrettuali, mostrino spesso difficoltà a diffondere fra i partner le innovazioni per la gestione degli approvvigionamenti rappresenta un elemento significativo: buona parte dei distretti è costituita da filiere deboli, e laddove le leadership sono più deboli risultano ridotte le possibilità di perseguire elevati livelli di efficienza e integrazione dei processi.

Esigenza di maggiore radicamento a livello internazionale

Legato al punto precedente, un ulteriore fattore critico per la realizzazione di efficaci strategie riguarda l'esigenza di radicamento a livello internazionale, sia per quanto riguarda la gestione della *supply chain*, sia per ciò che concerne i rapporti di canale. Questo significa, con riferimento ai rapporti a monte, rafforzare la capacità di controllo sui processi chiave, con investimenti diretti o attraverso accordi in grado di assicurare e difendere i vantaggi distintivi di cui l'impresa dispone, ed evitare che questi le siano sottratti.

Per quanto riguarda i rapporti a valle, invece, la problematica si pone su un piano di consolidamento ai fini dell'efficienza, analogamente ai rapporti a monte, ma anche su un piano di diversa prospettiva strategica: l'approccio esportativo porta

¹² Si pensi, a tale proposito, alle risorse necessarie per conseguire un'adeguata efficienza tecnica e organizzativa, per realizzare internamente attività di ricerca e sviluppo, per affermare e difendere la marca, per attivare politiche di servizio (ed estendere sul fronte del servizio le strategie di differenziazione). La stessa gestione dei rapporti di canale richiede in misura crescente che l'impresa abbia condizioni organizzative e strutturali tali da permetterle di dialogare con intermediari commerciali ormai fortemente evoluti. Analogamente, lo sviluppo dei rapporti con i mercati emergenti (Cina e India innanzitutto) sia in prospettiva di mercato che come aree di riferimento per il *global sourcing*, richiedono, per la distanza fisica, culturale, nel sistema giuridico/normativo esistenti, che l'impresa sia in grado di esercitare un presidio che vada oltre il semplice rapporto a distanza intervallato da periodiche visite in loco.

spesso le imprese a valutare le potenzialità di mercato in un'ottica di breve periodo, senza che sia assegnato un chiaro ruolo strategico ai singoli paesi, e senza che venga svolta una analisi finalizzata alla valutazione dell'investimento per una loro penetrazione stabile e approfondita. Il risultato è un numero elevato di paesi di destinazione e una spiccata precarietà dei rapporti, che si traduce in vendite sporadiche e frammentate, penetrazione poco approfondita nei singoli paesi, incapacità di controllo lungo i canali distributivi e, in ultima analisi, forte vulnerabilità di fronte agli andamenti congiunturali. Si tende quindi a rinunciare a priori alla valutazione di possibili ritorni economici a medio-lungo termine derivanti da scelte maggiormente impegnative (maggiore controllo sul canale, politiche di marca, ecc.).

Ciò che serve per superare tale vincolo è il passaggio da una cultura dell'export a una cultura dell'internazionalizzazione, superando l'approccio di vendita e seriale, che porti a: sviluppare presenze più radicate e tali da permettere un più approfondito sfruttamento commerciale di ogni singolo paese, attivare economie di scala a livello distributivo, assicurare una presenza meno instabile e maggiormente derivante dal bilanciamento degli strumenti di marketing attivabili.

Esigenza di sviluppo di capacità logistiche e ICT

La condizione che caratterizza i distretti sul fronte della logistica è quella di uno sviluppo solo parziale rispetto alle potenzialità che possono esserne tratte. In questo caso il ritardo scaturisce da limiti sia all'interno delle imprese, sia a livello infrastrutturale, sia nell'offerta di logistica e ICT.

Per quanto riguarda le *imprese*, con specifico riferimento ai distretti industriali, la situazione italiana è caratterizzata da alcuni elementi di ritardo nello sviluppo della logistica distrettuale, come risulta da svariate ricerche effettuate,¹³ delle quali vale la pena riportare, in sintesi, le principali evidenze:

- concezione tradizionale e restrittiva della logistica, come attività legata al trasporto o, al più, come gestione integrata di merci, ordini e servizi;
- attenzione prevalente alla logistica interna (magazzini e produzione) ricorrendo anche, nel caso delle imprese maggiori e più strutturate, a buoni livelli di informatizzazione, ma insufficiente attenzione alle integrazioni informative con i partner di filiera e di canale;
- limitato interesse verso soluzioni di logistica distrettuale;
- rapporto con i fornitori di logistica limitato ai trasportatori, prevalentemente su gomma, per il mercato interno, e agli spedizionieri, per i mercati esteri;
- scarsa conoscenza dei costi della logistica, a parte quelli esterni e più facilmente misurabili, come i trasporti in uscita, e quindi scarsa sensibilità verso le aree di ottimizzazione;

¹³ Si fa riferimento, in particolare, ai seguenti lavori a cui si rimanda per ulteriori approfondimenti: Fondazione Rosselli (2000); Corò, D'agostino (2001); Uniontrasporti (1998); Cerruti, Musso (2004).

- attenzione alla qualità intesa come attributo del prodotto, più che del sistema di offerta dell'azienda, a cui la logistica concorre in termini di velocità, flessibilità, puntualità e affidabilità;
- ricerca della competitività basata sui costi di produzione, sulla penetrazione commerciale, sull'innovazione, trascurando una visione integrata che cerca il vantaggio competitivo attraverso un equilibrato sviluppo di tutte le funzioni aziendali, secondo i principi della *efficiency competition*, della *time based competition* e della *service competition*.

A proposito delle *infrastrutture*, è nota la condizione di ritardo che caratterizza il Paese nelle infrastrutture per i trasporti e i servizi logistici¹⁴, così come carenti sono le infrastrutture per l'intermodalità. Pur non essendo questa la sede per approfondire tali aspetti, è sufficiente rilevare come l'importanza delle problematiche a essi collegate sia tale da richiedere una visione ampia del fenomeno, sia a livello di analisi che di definizione dei fronti di intervento, in cui le condizioni infrastrutturali, e non solo le scelte delle imprese, finiscono per svolgere un ruolo determinante.

Per quanto riguarda, infine, l'*offerta di servizi logistici e ICT* emerge, con riferimento ai primi, un quadro frammentato in cui è debole l'offerta di servizi logistici avanzati, limitata ai grandi operatori e rivolta ai distretti che meglio consentono, per dimensioni di imprese, tipologia produttiva e, soprattutto, tipo di governo delle relazioni (presenza di imprese leader in grado di imporre regole e standard comuni) l'adozione di soluzioni evolute.

Analogamente, il panorama dell'offerta di soluzioni ICT è caratterizzato da proposte non tarate sulle specificità delle PMI e dei distretti, o addirittura scoraggiate dalla mancanza di presupposti culturali e tecnologici nelle imprese (a partire dall'informatizzazione) (Cerruti, Musso, 2004).

I fattori critici fin qui segnalati rappresentano vincoli di cui tenere conto per le strategie di impresa, e alla luce di questi vincoli devono essere individuati modelli di governo sia delle imprese che delle relazioni che esse sostengono. Tuttavia, un simile quadro, per l'articolazione dei fattori che lo influenzano, richiede interventi capaci di sintonizzare ciò che compete alle imprese, e che possono affrontare con le proprie risorse, e ciò che richiede condizioni infrastrutturali e finanziarie non sempre presenti. Di conseguenza, anche le leve di governo dell'economia e il sistema di accesso al credito diventano basi fondamentali per costruire strategie di successo.

Dunque, i fronti strategici segnalati, con i vincoli e i fattori critici emersi, richiedono necessariamente una complementarietà fra imprese, soggetti esterni e istituzioni, affinché le condizioni interne ed esterne alle imprese possano evolvere in funzione di obiettivi confluenti e fra loro coerenti.

6. Conclusioni: condizioni di rilancio, supporti esterni e aree di intervento

¹⁴ Si rimanda, per approfondimenti, a: Ecoter (2000).

Alla luce delle considerazioni effettuate, le aree di cambiamento per le imprese, su cui devono convergere anche i possibili interventi esterni, sia infrastrutturali che di stimolo e supporto alle imprese stesse, riguardano i limiti che maggiormente pesano sulla possibilità di sviluppare strategie coerenti con il ruolo che i distretti industriali possono continuare a recitare di fronte al mutato scenario internazionale

Una prima esigenza è quella di superare gli ostacoli derivanti da una *dimensione eccessivamente ridotta*, sia che si tratti di imprese capofila, che coordinano filiere e sostengono il rapporto col mercato finale e i relativi canali, sia che si tratti di imprese subfornitrici, che devono riuscire ad assecondare l'evoluzione delle *supply chain* di cui fanno parte per non frenare l'intero network.

Oltre alla crescita per linee interne, da perseguire soprattutto laddove la condizione piccolo o micro imprenditoriale assume connotati patologici, la via da intraprendere è quella delle alleanze strategiche con altre imprese che, condividendo lo stesso ambiente competitivo, sono posizionate con ruoli diversi nella stessa catena del valore: in questo modo si generano aggregazioni di imprese configurabili con gradi diversi di integrazione e controllo (da semplici accordi commerciali alla formazione di consorzi e gruppi, sia orizzontali che verticali), non solo per attività promozionali nei mercati esteri ma anche per lo sviluppo dell'innovazione, il miglioramento degli standard qualitativi o la ricerca nel design; in tutti i casi, cioè, in cui la dimensione di scala garantisce maggiore efficacia delle funzioni svolte.

Tuttavia, la ricerca di un equilibrio fra percorsi interamente individuali ed esperienze condivise si deve confrontare col carattere di forte individualismo degli imprenditori minori, per il quale assume rilievo il ruolo svolto dai soggetti pubblici o associativi che si pongono come veicolo di collegamento e per certi aspetti di coordinamento fra i protagonisti del distretto, anche per rimuovere le resistenze alla condivisione di progetti e attività.

Un secondo fronte di intervento è dato dallo sviluppo di *dotazioni e competenze legate alle ICT* fra tutti i soggetti del distretto. Questo significa pervenire innanzitutto a un minimo livello di capacità informatica anche fra le imprese più piccole, tale da consentire la realizzazione di reti e piattaforme digitali realmente utilizzabili se sufficientemente diffuse, la cui efficacia è comunque fortemente dipendente dalla qualità degli interscambi informativi e dal grado di integrazione organizzativa che da essi può scaturire. Tali reti costituiscono il presupposto per lo sviluppo di filiere estese oltre i confini distrettuali e su base internazionale¹⁵.

Un ulteriore fronte riguarda il rapporto con il *sistema finanziario*, rispetto al quale le piccole imprese risultano in Italia particolarmente penalizzate. Migliori condizioni di accesso al credito e maggiore trasparenza nel rapporto fra imprese e mercati finanziari sono essenziali non solo per sostenere strategie di crescita, ma anche per affrontare scelte di internazionalizzazione che richiedono investimenti

¹⁵ Anche in questa prospettiva i soggetti istituzionali e le associazioni di categoria possono contribuire non solo con azioni di stimolo e formative, ma pure valutando e validando l'offerta da parte di *software house* locali o nazionali di pacchetti informativi integrati rispondenti alle specificità operative delle imprese del distretto.

consistenti¹⁶.

Se queste sono aree che riguardano le imprese, e i soggetti incaricati di guidarle e sostenerle dall'esterno, vi sono poi aree prioritarie di intervento per quanto riguarda le infrastrutture. In particolare, si fa riferimento alle *infrastrutture logistiche e digitali*, la cui adeguatezza è indispensabile per assicurare alle imprese condizioni quanto meno equilibrate di confronto con i competitori internazionali.

Rispetto alla logistica sono due le aree di sviluppo: la prima riguarda in maniera diretta il trasporto sui flussi da e per il distretto, strettamente legata alla logistica di approvvigionamento e di distribuzione; la seconda riguarda la gestione attiva delle scorte nei flussi interni al distretto, legata alla logistica industriale. Per la prima area il livello di intervento è legato allo sviluppo di piattaforme "aperte" per il trasporto, che consentano ai flussi produttivi delle imprese – e ai relativi flussi informativi – di trovare ottimizzazioni su carichi e modalità di trasporto che sfuggono alla singola impresa di piccole-medie dimensioni¹⁷. Per la seconda area gli interventi risultano centrati sullo sviluppo di piattaforme "chiuse", fisiche ma anche digitali, per il confezionamento finale del prodotto e la gestione di ordini e scorte (Cerruti, 2004).

In entrambi i livelli di intervento l'innovazione dei processi logistici distrettuali risulta favorita dallo sviluppo di infrastrutture digitali. Infatti l'innovazione, non solo nelle sue componenti fisiche ma anche e soprattutto nei suoi aspetti immateriali, legati alla capacità e agli strumenti informativi e gestionali, si presenta come una leva importante per difendere la competitività dei distretti in un momento in cui la delocalizzazione produttiva e la diffusione della rete Internet sembrano mettere in crisi il tradizionale vantaggio competitivo distrettuale radicato su un sapere fare generato e condiviso localmente (Belussi, Gottardi, Rullani, 2000).

Un ultimo fronte che è opportuno richiamare e che, al pari e più degli altri precedentemente citati appare penalizzato dalla piccola dimensione di impresa, è quello della ricerca a sostegno dell'innovazione. Senza voler entrare nel merito del dibattito sui ritardi del sistema della ricerca in Italia, e sull'equilibrio fra impegno pubblico e privato su questo fronte, è utile in questa sede sottolineare come le dimensioni strutturalmente ridotte delle imprese nazionali non si prestino, né finanziariamente né culturalmente, all'assegnazione di spazi significativi al loro interno per investimenti in ricerca. Questo pone un problema di corretto equilibrio fra risorse pubbliche, che devono sopperire a tale limite, e destinatari degli interventi.

Il problema è peraltro comune a tutti i punti precedentemente richiamati. Si tratta

¹⁶ Anche a livello di semplice penetrazione commerciale, il superamento dell'approccio di vendita a favore di un maggiore radicamento nei mercati esteri comporta investimenti dedicati, il cui ritorno è più difficilmente valutabile perché soggetto a variabili solo in parte controllabili e non pienamente conoscibili. Pure questo concorre a scoraggiare il ricorso al credito per progetti di internazionalizzazione.

¹⁷ Si tratta di piattaforme logistiche che devono rappresentare dei nodi all'interno di reti logistiche più ampie e che, per riuscire a introdursi in maniera efficiente all'interno di queste reti, devono poter contare a livello fisico su una scala di merci da trattare che in molti casi va oltre il volume di merci movimentate dal singolo distretto.

infatti di individuare i soggetti sui quali prioritariamente far leva per attivare processi di sviluppo e recupero di competitività dell'intero sistema produttivo.

Le medie imprese risultano quelle maggiormente in grado di riaffermare posizioni di vantaggio in presenza di processi industriali e di mercato che stanno aumentando il loro grado di complessità, così come stanno dimostrandosi in grado di perseguire con successo strategie di innovazione. È senz'altro corretta la prospettiva tendente a offrire loro stimoli e supporti per rafforzarne le posizioni nello scenario internazionale e favorire, grazie alle loro posizioni di leadership di filiere nazionali e distrettuali, la diffusione dei cambiamenti di cui devono farsi portatrici.

Tuttavia, non va trascurato il pericolo che un eccessivo ritardo delle piccole e piccolissime imprese, oltre a tradursi in un concreto rischio di uscita dal mercato per buona parte di loro, finisca per penalizzare le stesse medie imprese, soprattutto all'interno dei sistemi distrettuali in cui l'interdipendenza è elevata e dove il miglioramento dell'efficienza (e della conseguente efficacia) del sistema produttivo non può prescindere da un miglioramento dei suoi singoli componenti, anche quelli dimensionalmente meno rilevanti. Anche questi, infatti, concorrono ad alimentare e completare i network, sia locali che quelli estesi a livello internazionale. In una fase di forte selezione, i soli meccanismi di mercato rischiano di non lasciare né tempo né spazi (in termini di redditività per alimentare gli investimenti) alle imprese minori per evolvere in funzione di una rafforzata capacità tecnologica e relazionale, col pericolo che le stesse imprese leader possano finire per essere frenate e indebolite dalle difficoltà dei loro partner. Si tratta allora di aiutare le imprese più piccole e quelle operanti nei settori più tradizionali a innovare le proprie produzioni, a entrare nelle filiere delle imprese più grandi, a offrire prodotti e servizi specializzati e difficilmente reperibili presso altri (Bagnasco, Trigilia, 2005).

Su tali aspetti, l'esigenza di coordinamento fra imprese e soggetti pubblici o associativi, ormai da diversi anni richiamata (Cafferata, 1993; Calvelli, 1989) anche con specifico riferimento ai processi di internazionalizzazione (Bedotto, Resmini, 1996; Passaro, 1996), sta assumendo un'importanza vitale a causa della criticità che tutto il sistema delle imprese minori sta sopportando, aggravata dalla carenza di risorse che limita fortemente e in alcuni casi impedisce efficaci azioni di rilancio.

Per quanto riguarda gli interventi rivolti alle imprese, il doppio riferimento, medie da una parte, piccole e piccolissime dall'altra, può rappresentare il quadro rispetto a cui definire adeguati strumenti, distinti in base ai destinatari ma coerenti rispetto a un obiettivo comune.

Solo con una effettiva convergenza di obiettivi e risorse impiegate possono aprirsi nuove prospettive per il distretto, con un ampliamento della dimensione territoriale (anche a livello internazionale) e allo stesso tempo una specializzazione sulle fasi chiave della catena del valore (compreso il rafforzamento delle capacità relazionali e di costruzione di reti commerciali e di servizi). Questa capacità può estendersi a stadi di internazionalizzazione più evoluti (partecipazioni in altre imprese, *joint venture*, cessioni di know-how produttivo e commerciale) conservando nel distretto il presidio delle funzioni strategiche, con una combinazione di capacità innovative (tecniche, di design, di marketing) e capacità di

coordinamento con partner internazionali collocati a monte e a valle. Un distretto che dovrebbe quindi diventare aggregatore di competenze, informazioni e capacità relazionali, delle imprese ma anche dei soggetti di supporto (istituzionali, professionali, finanziari), che vedrebbero potenziata la loro importanza, finalizzando il loro ruolo alla creazione di economie di scala e specializzazione utili a tutte le imprese, definendo progetti e modalità di attuazione secondo un linguaggio comune.

Bibliografia

- ALBUM G., STRANDSKOV J., DUERRE E. (1994), *International Marketing and Export Management*, Workingham, Addison-Wesley.
- ARORA G., GAMBARDELLA A. (1994), "The changing technology of technological change: general and abstract knowledge and the division of innovative labour", *Research Policy*, n. 23, pp. 523-32.
- BAGNASCO A., TRIGILIA C. (2005), *Tendenze e politiche dello sviluppo locale in Italia*, Marsilio.
- BECATTINI G., RULLANI E. (1993), "Sistema locale e mercato globale", *Economia e politica industriale*, n. 80.
- BEDOTTO R., RESMINI L. (1996), "Servizi reali, internazionalizzazione e pmi: alcune note a margine di un'indagine empirica", *Piccola Impresa-Small Business*, n. 3.
- BELL J. (1995), "The Internationalization Process of Small Computer Firms - a Further Challenge to Stage Theories", *European Journal of Marketing*, n. 29, pp. 60-75.
- BELUSSI F., GOTTARDI G., RULLANI E. (2000), "Il futuro dei distretti. Introduzione", *Piccola Impresa/Ssmall Business*, n. 2.
- BENEVOLO C. (1998), "Le piccole multinazionali italiane: i risultati di un'indagine diretta", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 16, pp. 43-80.
- BOLOGNA S. (1998), "Trasporti e logistica come fattori di competitività di una regione", in PERULLI P. (a cura di), *Neoregionalismo, l'economia arcipelago*, Torino, Bollati-Bringhieri.
- BONACCORSI A. (1987), "L'attività esportativa delle piccole e medie imprese in Italia: una rassegna delle indagini empiriche", *Economia e Politica Industriale*, n. 54, pp. 59-67.
- BRONDONI S.M. (2001), "Time compression and time value as a competitive strategy", in MORELLO G. (a cura di), *Time and Management*, Proceedings of the International Conference, Palermo, 6-8 aprile, Isida.
- BROWN P. BELL J. (2001), "Industrial Clusters and Small Firm Internationalization", in TAGGART J. H., BERRY M., MCDERMOTT M. (eds.), *Multinationals in a New Era*, Basingstoke, Palgrave, pp. 47-60.
- BRUSCO S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- BUCKLEY P. J., CASSON M. (1976), *The future of multinational enterprises*, London, Macmillan.
- BURSI T. (1989), *Piccola e media impresa e politiche di adattamento: il distretto della maglieria di Carpi*, Milano, Angeli.
- CAFFERATA R. (1993), "La domanda di informazione per l'internazionalizzazione delle piccole imprese: un approccio metodologico", in Atti del convegno PFI-CNR *I servizi informativi per l'internazionalizzazione delle imprese*, Roma, 25 Nov., 1992.
- CALOF J. L. (1993), "The impact of size on internationalization", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n. 4, pp. 60 – 68.

- CALVELLI A. (1989), "Attività industriali e servizi di supporto. Una rete dinamica di interdipendenze funzionali", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3.
- CAVUSGIL S.T. (1980), "On the internationalization process of the firms", *European Research*, n. 8, November, pp. 273-281.
- CERRUTI C., (2004), "Possibili interventi a supporto dell'innovazione logistica nei distretti industriali", in CERRUTI C., MUSSO F., *L'integrazione dei distretti industriali fra ICT e logistica*, Trieste, Edizioni Goliardiche.
- CERRUTI C., MUSSO F. (2004), "La logistica nei distretti industriali. Scenari di evoluzione per l'integrazione delle filiere", *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4.
- CORÒ G., D'AGOSTINO Z. (2001), *Dal sistema dei trasporti alla organizzazione logistica: spazi di iniziativa strategica per le reti produttive dell'economia mantovana*, Camera di Commercio di Mantova, Rapporto sulla logistica.
- CZINKOTA M.R. (1982), *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, New York, Praeger Publishers.
- DALLI D. (1995), "The Organization of Exporting Activities. Relationship Between Internal and External Arrangement", *Journal of Business Research*, n. 34, pp. 107-15.
- DUNNING J. H. (1980), "Towards an eclectic theory of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. XI, n. 1, pp. 9-31.
- ECOTER, (2000), *Analisi della dotazione di infrastrutture nei principali paesi europei*, Roma, novembre.
- FONDAZIONE ROSSELLI (2000), *La domanda di servizi logistici delle PMI dei distretti industriali italiani*, Torino.
- GHEMAWAT P., NUENO J.L. (2003), *Zara: Fast Fashion*, The European Case Clearing House, Harvard Business School Publishing, April.
- GOLINELLI G. M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova, Cedam.
- GRANDINETTI R. (2001), "I distretti industriali e l'economia globale", in Diamanti I., Marini D. (a cura di), *Nord Est 2001. Rapporto sulla società e l'economia*, Venezia, Fondazione Nord Est.
- GRANDINETTI R., RULLANI E. (1992), "Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà", *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, pp. 3 – 43.
- GRANDINETTI R., TABACCO R. (2003), "I distretti industriali come laboratori cognitivi", *Sviluppo locale*, n. 22.
- GROS-PIETRO G.M. (2004), "Il sistema industriale italiano a un bivio", *L'imprenditore*, n. 3.
- HYMER S. H. (1974), *Le imprese multinazionali* (trad. a cura di Luciani G.), Torino, Einaudi.
- HYMER S. H. (1976), *A study of direct foreign investment*, Cambridge, MIT Press.
- JOHANSON J., MATTSSON L. G. (1988), "Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach", in HOOD N., VHALNE J. E. (eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London, pp. 287 – 314.
- JOHANSON J., VAHLNE J. E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm, A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23 – 32.
- KNIGHT G. A., CAVUSGIL S. T. (1996), "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in International Marketing*, vol. 8, pp. 11 – 26.
- KNIGHT G. A., CAVUSGIL S.T. (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N. 2, pp. 124-141.

- LINDQVIST M. (1991), *Infant Multinationals: The Internationalization of Young, Technology-Based Swedish Firms*, Institute of International Business, Stockholm School of Economics.
- LIPPARINI A. (2002), "Imprese, reti, distretti. Competenze e relazioni per l'internazionalizzazione", in CAROLI M., LIPPARINI A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine*, Roma, Carocci.
- MUSSO F. (2000), *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero*, Genova, Ins-Edit.
- MUSSO F. (2003), *Le relazioni con i mercati esteri delle imprese produttrici di mobili. Sistemi distrettuali e canali distributivi*, Trieste, Edizioni Goliardiche.
- OVIATT B. M., MCDOUGALL P. P. (1994) "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, n. 25/1, pp. 45 – 64.
- PASSARO R. (1996), *Competenze manageriali e fattori di competitività internazionale della piccola impresa*, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Studi monografici, n. 8.
- PAVITT K. (1984), "Sectorial patterns of technical change: toward a taxonomy and a theory", *Research Policy*, vol. 13, n. 6.
- PEPE C. (2000), "Il doppio sistema distretto-canale nei percorsi internazionali delle imprese minori", in MUSSO F., *Economie distrettuali e canali di distribuzione all'estero*, Genova, Aspi/Ins-Edit.
- PEPE C., MUSSO F. (2003), "Il doppio sistema distretto/canale nei percorsi internazionali delle piccole imprese", in ESPOSITO G. F. (a cura di), Milano, Angeli.
- REID S. (1983), "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice", *International Marketing Review*, n. 1, pp. 44-56.
- RUGMAN A. M., VERBEKE A. (2003), "Multinational Enterprises and Clusters: An Organizing Framework", *Management International Review*, Vol. 43, Special Issue 3.
- RULLANI E. (2002), "Piccole imprese già competitive", *Il Sole 24 Ore*, n. 209, 2 agosto, p. 8.
- STINCHCOMBE A.L., "Social structure and organizations", in MARCH J. (Ed.) *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, 1965.
- STORPER M. (1992), "The Limits to Globalization: Technology Districts and International Trade", *Economic Geography*, n. 68, pp. 60-93.
- UNIONTRASPORTI (1998), *Piccole e medie imprese dei distretti industriali e logistica*, Roma.
- VERNON R. (1979) "The product cycle hypothesis in the new international environment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. XLI, n. 4, November.
- ZUCCHELLA A. (2001), "The Internationalization of SMEs: Alternative Hypotheses and Empirical Survey", in TAGGART J. H., BERRY M., MCDERMOTT M. (eds.), *Multinationals in a New Era*, Basingstoke, Palgrave, pp. 47-60.
- ZUCCHELLA A. (2002), "Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: an Analysis Based on the Italian Case", paper presentato alla 28th EIBA Conference *Regional Integration, Agglomeration and International Business*, Atene, Grecia, 8 – 10 Dicembre.
- ZUCCHELLA A., MACCARINI M. E. (1999), *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le Strategie delle piccole e medie imprese*, Milano, Giuffrè.